

## Asuntos Públicos

# Hacer crecer e internacionalizar un negocio en el contexto global de la nueva economía de la reputación

Expandir una compañía fuera de sus fronteras requiere de una sólida reputación: los apoyos en forma de decisiones de inversión, compra o empleo se toman con mayor facilidad si la firma es conocida y reconocida más allá de su territorio natural, si es capaz de generar un nivel de familiaridad y confianza similar al de las empresas de ese otro país.

**Y a la hora de andar ese camino es fundamental recorrerlo de la mano de los *stakeholders* clave, porque construir reputación es construir futuro conjuntamente con los grupos de interés más relevantes y más afines a la compañía, según Nicolas George Trad, socio-director Reputation Institute.**

La globalización de la empresa plantea diferentes escenarios, diferentes retos y, por qué no, también diferentes riesgos que han de ser abordados y asumidos por las empresas en las mejores condiciones posibles. El mundo es cada vez más complejo y el de los negocios también. Si se quiere

tener éxito, es fundamental manejar con acierto los *stakeholders* y prestar especial atención a la cadena de suministro y a los asuntos globales clave.

### **Agendas compartidas y alianzas estratégicas**

Algunas de las principales multinacionales norteamericanas, fundamentalmente, que iniciaron la senda de la globalización entre los años 70 y los 80 –compañías como McDonald's, Nike o Coca-Cola, por ejemplo– anticiparon cuáles serían algunos de los problemas a los que luego se enfrentarían empresas de todo el mundo: falta de adaptación a los países de

Hacer crecer e internacionalizar un negocio en el contexto global de la nueva economía de la reputación

**‘Si se quiere tener éxito en la internacionalización de la reputación es fundamental manejar con acierto a los stakeholders y los asuntos clave globales’**

llegada, ataques de organizaciones del tercer sector o ausencia de diálogo con las comunidades locales han sido los obstáculos que más comúnmente han afrontado las firmas.

Por ello, Ángel Alloza y Esther Trujillo, CEO y coordinadora Global de Issues 2012 de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, respectivamente, creen esencial la creación de agendas conjuntas entre el mundo empresarial y el institucional (entre quienes representan, de una u otra forma, los intereses privados y los públicos) para buscar la colaboración y una *entente cordiale* que produzca beneficios en ambos sentidos.

Se trata de elaborar y desarrollar un modelo basado en cuatro pilares básicos:

1. La generación de confianza.
2. El reconocimiento mutuo.
3. El máximo respeto.
4. La legitimidad conjunta.

Actuar en los mercados globales e internacionalizar la reputación requiere, primordialmente, la necesidad de identificar, monitorizar y actuar sobre los *key issues* o asuntos clave a nivel global y en cada país, para así construir ese territorio común que contribuya a mejorar no solo la reputación de las compañías, sino también la de los actores sociales y políticos que participan en el proceso en una suerte de *win-win*.

Las fases en las que es posible y necesario abordar este proceso son básicamente 3:

1. Conocer/anticipación: cómo las administraciones afectan a las empresas y cómo las empresas afectan a las administraciones (mejorando la reputación al gestionar los asuntos públicos).
2. Estar/legitimidad: dar forma a la futura regulación, conformar las políticas y aportar al desarrollo, construyendo con todo ello reputación (alta implicación social es sinónimo de buena reputación, de buena ciudadanía).
3. Hacer/influencia: cooperar directamente con las administraciones y construir alianzas estratégicas valiéndose de un buen uso de la inteligencia social.

### **Dificultades para exportar la reputación**

Conocer y preparar el terreno que se va a pisar es muy importante si se quiere ser exitoso a la hora de abordar la expansión a otros países y la presencia global de una compañía en los mercados internacionales.

Exportar productos y servicios ofrece, a menudo, una serie de dificultades que las empresas sortean con desigual fortuna a través de redes de fabricación y distribución que les permiten acceder a nuevos mercados o incluso mediante la adquisición de

compañías locales, según Alberto Grando, decano de la Escuela de Negocios SDA de la Universidad de Bocconi (Italia). Sin embargo, cuando se trata de extender el buen nombre y la fama de la firma las dificultades crecen.

Todas las empresas disfrutan, habitualmente, de una mejor reputación en su país de origen, al menos en el inicio del proceso de internacionalización (mayor conocimiento implica, de entrada, mejor percepción). Pero, la necesidad de hacerse, en primer lugar, con ese buen nombre, y en segundo, la ventaja –o el inconveniente– de ver asociado a ese nombre el del país de origen, hacen más fácil –o más complicado– el proceso.

Evidentemente, también dependerá, en este caso, de las claves, las dimensiones de la reputación que sean más relevantes en cada uno de los continentes o los países. Por eso, construir una reputación global requiere de una visión y una actuación global, de establecer unas bases y unos valores globales sobre los que hacer pivotar la reputación de una compañía, para hacer posible una reputación igualmente sólida a uno y otro extremo del globo.

Para Kasper Nielsen, socio-director Reputation Institute, según datos de una encuesta a directivos en todo el mundo realizada por esta consultora en 2011, el 96% de los mismos acepta que vivimos ya en una economía de la reputación, pero solo el 49% piensa que su compañía está bien posicionada en ese sentido.

A su juicio, lo importante ya no es solo cuánto produces y cuánto vendes fuera, sino qué haces como compañía en el marco global y cómo contribuyes socialmente al proceso (el 60% de los consumidores recomendaría hoy una compañía frente al 40% que la recomendaría por lo que vende). Gestionar la reputación es gestionar el negocio, no solo la comunicación sino también gestionar la actuación global de una empresa en el marco de los problemas sociales, políticos y económicos del planeta. Ya no se trata de actuar globalmente, sino de ser globales.

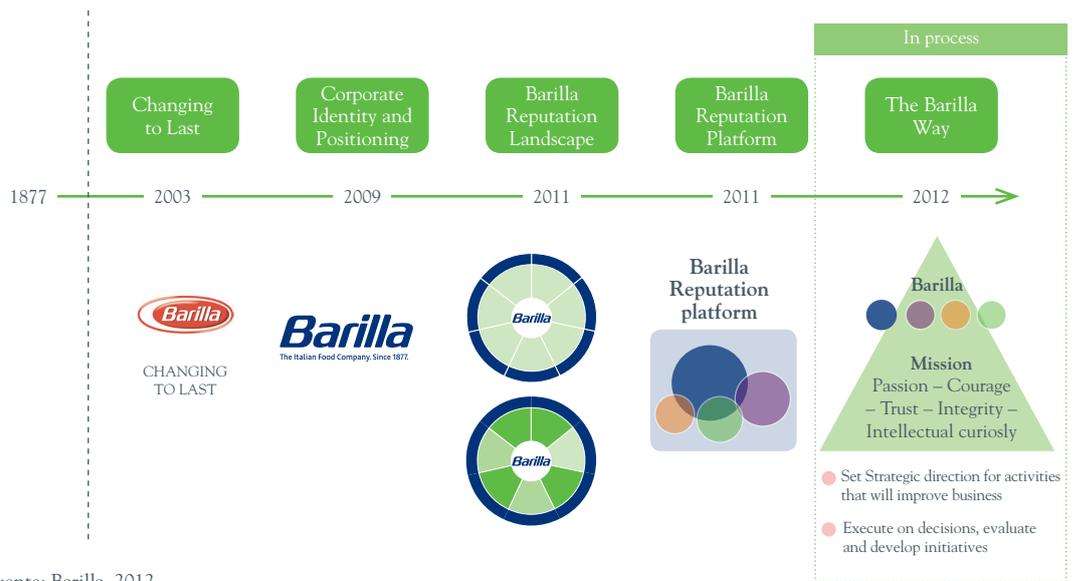
### **El caso singular de las empresas familiares**

Las empresas familiares son las que afrontan, frecuentemente, mayores dificultades para iniciar sus procesos de internacionalización con éxito: no están normalmente en bolsa (lo cual aporta siempre un perfil de mayor notoriedad), sus marcas no son conocidas fuera (no disponen todavía de sólidas marcas internacionales), sus presupuestos son más reducidos (están menos apalancadas financieramente) y su cultura y valores corporativos están anclados en una visión particular que puede no ser adaptable a todos los mercados y no ser válida para todos los países.

Y, a pesar de ello, este último factor puede convertirse en una palanca fundamental sobre

Hacer crecer e internacionalizar un negocio en el contexto global de la nueva economía de la reputación

Gráfico 1: Barilla's Reputation Journey



Fuente: Barilla, 2012.

‘Lo importante ya no es solo cuánto produces o vendes fuera, sino qué haces como compañía en el marco global y cómo contribuyes socialmente al proceso’

la que construir su reputación internacional, ligado a su historia, a la leyenda de la marca y su prestigio logrado a lo largo del tiempo –a menudo más de un siglo– por hacer las cosas bien y hacerlo de manera consistente y continuada, haciendo pervivir una tradición.

Es el caso de tantas y tantas compañías italianas que, como Barilla, empezaron su proceso de internacionalización hace ya unos años a partir de la herencia de una compañía que representa a uno de los principales grupos alimentarios del país y que inició su andadura allá por 1877 en la ciudad de Parma con una simple tienda de fabricación y venta de pasta y pan. Actualmente exporta más de 1.000 productos consumidos a diario por 50 millones de personas en más de 100 países, tiene alrededor de 15.000 empleados, y fabrica en casi 50 instalaciones repartidas por todo el mundo.

Quizá uno de los primeros problemas de este tipo de compañía es su foco en el producto y las marcas comerciales y su poca atención a la marca

corporativa, lo cual dificulta la construcción de un relato, de una historia común que dé sentido y agrupe al conjunto del portafolio de soluciones, que aúne y proyecte la reputación integral de la empresa.

**Un proceso en cinco etapas sucesivas**

Ése fue el reto que Luca Virginio, director de Comunicación y Relaciones Externas del Grupo Barilla, afrontó en 2003 y al que dio respuesta mediante un proceso dividido en cinco partes fundamentales:

1. El cambio para seguir haciendo viable el proyecto Barilla.
2. El foco en el posicionamiento y la identidad corporativa.
3. La situación de Barilla en relación a la reputación.
4. La plataforma de reputación propia de la empresa.
5. Los órganos de gestión y los mecanismos de medición.

Gráfico 2: Where are you on your reputation journey?



Fuente: Reputation Institute, 2012.

Hacer crecer e internacionalizar un negocio en el contexto global de la nueva economía de la reputación

En ese sentido, según Kasper Nielsen, existen cinco pasos importantes que cualquier compañía como Barilla debe dar si quiere realizar un proceso de globalización de su reputación igualmente exitoso al de su negocio:

1. Entender la reputación en cada mercado y con cada *stakeholder*.
2. Entender el impacto específico de la reputación en el negocio.
3. Tener un comité interno para impulsar las acciones.
4. Hacer responsables a los directivos de los indicadores de reputación.
5. Integrar la reputación en la visión a largo plazo de la empresa.

### Conclusión: Las bases de una reputación global

En opinión de Luca Virginio, la base sobre la que Barilla ha podido expandir su reputación en todo el mundo se fundamenta en una palabra: resiliencia, la capacidad de su fundador y de todos sus sucesores de perseguir un sueño, mantenerlo vivo y compartirlo con mucha más gente en el mundo a lo largo de los años.

Y el factor diferencial de la reputación de una empresa familiar frente a otras cotizadas es el foco en la próxima generación de propietarios, pero también de consumidores y ciudadanos, pensando no solo en el próximo trimestre y en los resultados a corto plazo.

Por tanto, visión a largo plazo, apoyo “a” y “de” los *stakeholders* clave (en Barilla, compromiso con la salud a través de su centro para la nutrición y la alimentación), cumplimiento de la promesa (de calidad de sus productos y de la vida de sus consumidores), así como seguimiento y adaptación de la reputación en cada mercado son los pilares de un buen proceso de internacionalización de la reputación de una empresa.

# Leading by reputation

©2012, Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

#### Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación y asuntos públicos.

Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.